

## 2. Инициирование проекта

## **2.1. ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

# Инициирование проекта

- Процесс инициирования проекта – принятие решения об авторизации проекта
- Эти процессы часто находятся вне рамок проекта
- Связаны с организационными, программными или портфельными процессами.

# Инициирование проекта

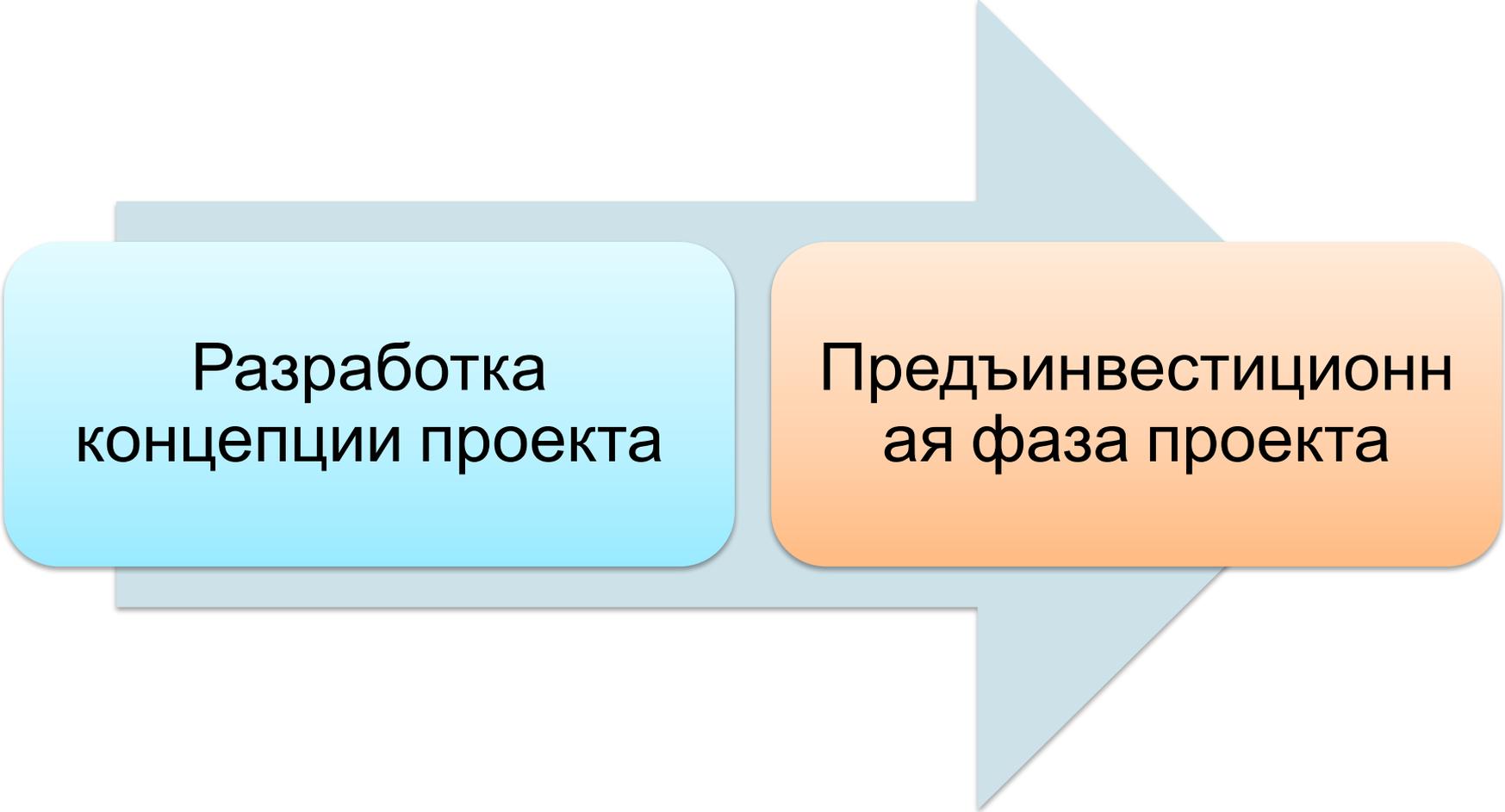
Возможна ли вообще реализация проекта?

Как сделать его интересным и выгодным для инвесторов?

Кто будет его разрабатывать?

Кто, как и в какой форме будет его финансировать?

# Инициация проекта



Разработка  
концепции проекта

The diagram features a large, light blue arrow pointing to the right, which serves as a background for two rounded rectangular boxes. The left box is light blue and contains the text 'Разработка концепции проекта'. The right box is light orange and contains the text 'Предъинвестиционная фаза проекта'. The arrow's tail is on the left and its head is on the right, indicating a sequential flow from left to right.

Предъинвестиционн  
ая фаза проекта

# Проекты инициируются

Неудовлетворенный спрос или потребность

Избыточные ресурсы

Изменения требований рынка

Интересы кредиторов и акционеров

Запрос заказчика

Реакция на непредвиденную ситуацию

Социальные нужды

# Процесс инициации проекта

**ВХОД**

Описание  
продукта  
Стратегически  
й план  
Критерии  
выбора  
проектов

**МЕТОДЫ И  
СРЕДСТВА**

Методы  
выбора  
проектов  
Экспертные  
оценки

**ВЫХОД**

Устав проекта  
Назначения  
менеджера  
Ограничения  
и допущения  
проекта

# Стадии процесса инициации проекта (по ЮНИДО)

- 1. Поиск инвестиционных концепций (opportunity studies – PES);
- 2. Предварительная подготовка (pre-feasibility studies – FS);
- 3. Окончательная формулировка и принятие решения об инициации проекта (final evaluation).

# Содержание процесса инициации проекта

- Уточняется первоначальное описание содержания
- Определяются ресурсы, которые организация/инициатор проекта планируют вложить
- Выбирается менеджер проекта
- Документируются исходные допущения и ограничения

## Разработка устава проекта

- Необходимо для формулирования практических нужд и документального оформления продукта/услуги результата проекта
- В многофазных проектах на этом этапе происходит корректировка

## Разработка предварительного описания содержания проекта

- Процесс, необходимый для предварительного описания проекта.
- Направляет и документирует требования к проекту и результатам поставки, продукту, границы проекта и т.д.

# Устав проекта

- Документ, формально санкционирующий проект

## **Включает в себя**

- Потребности бизнеса, ради удовлетворения которых он существует
- Описание продукта

# Основные действия на стадии инициации

- Сбор данных о рынке, продуктах, конкурентах
- Идентификация потребителей
- Постановка целей и задач проекта
- Определение заинтересованных и вовлеченных сторон, установление отношений с ними
- Определение конечного продукта, результата проекта

# Основные действия на стадии инициации проекта

- Определение базовых показателей, характеризующих проект по уровню качества, срокам исполнения и т.д.
- Технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО)
- Оценка соответствия проекта стратегии организации
- Предварительное определение уровня риска

# Основные действия на стадии инициации проекта

- Определение альтернатив
- Стратегическое планирование
- Назначение менеджера проекта
- Принятие предварительных решений по команде проекта
- Документальное закрепление взаимных обязательств (устав проекта, контракты, заявки).

# Основные результаты стадии инициации проекта

- Утвержденные цели, стратегии и масштаб проекта
- Утвержденный менеджер проекта
- Команда проекта
- Примерный перечень необходимого оборудования и материалов
- Определенные процедуры сотрудничества
- Основные ограничения и допущения проекта
- Бизнес-план проекта или план проекта
- Устав проекта
- Приказ о запуске проекта

## **2.2. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА**

# Концепция проекта

- Это суть проекта, его основные положения, описанные с достаточной подробностью.

# Формирование концепции проекта

1. Формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией проекта.



2. Формулировка предварительных альтернативных вариантов (сценариев развития проекта), удовлетворяющим целям инвестора.



3. Отбор вариантов проектов, приемлемых с точки зрения сроков реализации и других условий.

# Формированием концепции проекта занимаются

Группа по  
маркетингу

Занимается  
определением  
цены и объемов  
реализации  
продукции

Производственна  
я группа

Оценивает  
себестоимость  
продукции,  
технические и  
технологические  
требования к  
процессу ее  
изготовления,  
сырью и  
материалам

Финансовая  
группа

Оценивает  
затраты на  
реализацию  
проекта,  
определяет  
объемы и  
источники  
финансировани  
я

Группа анализа

Собирает  
информацию об  
обстановке  
вокруг проекта,  
законодательны  
х актах, налога,  
других проектах

# Цели проекта

- Отражают желаемый результат реализации проекта

# SMART-критерии в целеполагании

**Конкретность**  
(specific)

- Отсутствие различных интерпретаций в постановке целей различными участниками проекта

**Измеримость**  
(Measurable)

- Цель должна описываться количественными показателями, достижение или недостижение которых позволяет определить степень приближения к цели

**Достижимость**  
(Achievable)

- Означает возможность достижения цели с учетом существующих ограничений

# SMART-критерии в целеполагании

## Значимость (Relevant)

- Отражает согласование цели проекта с целями более высокого уровня вплоть до стратегии организации, а также важность данного проекта для организации

## Соотнесение цели с конкретным периодом времени (Time-bounded)

- Если не учитывать временные ограничения возникает риск того, что цель никогда не будет достигнута

# Бизнес-идея проекта определена и концепция проекта сформирована, если

- Определены основные варианты и альтернативы проекта;
- Выявлены основные проблемы, которые могут повлиять на реализацию и эффективность проекта;
- Выбор вариантов подкреплен предварительной оценкой затрат и результатов;
- Есть основания предполагать, что проект получит достаточное финансирование;
- Создана конкретная программа разработки проекта.

**2.3.**

**ПРЕДЪИНВЕСТИЦИОННАЯ  
СТАДИЯ ПРОЕКТА**

Выбрана  
бизнес-идея

Производится  
я  
дальнейшая  
ее  
разработка

# Критерии приемлемости бизнес-идеи

Технологическая  
осуществимость

Долгосрочная  
жизнеспособность

Экономическая  
эффективность

Политическая,  
социальная и  
экономическая  
приемлемость

Организационно-  
административная  
обеспеченность

# Виды работ на предынвестиционной фазе

- Определение инвестиционных возможностей и выдвижение бизнес-идеи.
- Анализ альтернативных вариантов проекта и предварительный выбор проекта.
- Подготовка проекта – разработка предварительного технико-экономического обоснования (ПТЭО) и технико-экономического обоснования (ТЭО)
- Функциональные исследования
- Заключение по проекту и решение об инвестировании.

# Исследование инвестиционных возможностей включает в себя

- Изучение вопросов социального и экономического развития региона;
- Формирование инвестиционной стратегии и изучение условий для ее осуществления;
- Предпроектное обоснование инвестиций, анализ альтернативных вариантов и выбор проекта, подготовка декларации о намерениях, разработка плана проекта;
- Предварительное инвестиционное решение и задание на разработку ТЭО.

# Изучают и составляют следующие виды прогнозов:

- Прогноз экономического и социального развития страны и региона;
- Отраслевые прогнозы;
- Градостроительные прогнозы и программы;
- Прогнозы деловой активности отечественных и иностранных организаций в регионе;
- Схемы планировок, размещения организаций, сведения об охраняемых природных зонах;
- Документы государственного и муниципального регулирования инвестиционной деятельности в регионе.

# В ходе формирования инвестиционной стратегии анализируется

Природные  
ресурсы

Спрос на  
продукцию

Импорт и  
возможности  
экспорта

Воздействие  
окружающей  
среды

Возможности  
кооперации

Возможность  
расширения и  
модернизации  
производства

Общий  
инвестиционный  
климат

Качество и  
стоимость  
продукции

Возможные  
территории под  
застройку

# Декларация о намерениях

Инвестор и  
сведения о нем

Местоположени  
е и  
характеристика  
объекта

Обоснование  
необходимости  
намечаемой  
деятельности

Потребность в  
ресурсах

Транспортное  
обеспечение

Возможное  
влияние на  
окружающую  
среду

Источники  
финансировани  
я

Сроки проекта

Направления  
использования  
готовой  
продукции

```
graph LR; A[Бизнес-идея] --> B[Декларация о намерениях]; B --> C[ТЭО];
```

Бизнес-идея

Декларация о намерениях

ТЭО

# ТЭО

- Выполняется после предварительного одобрения инвестиционного предложения потенциальным инвестором;
- Основывается на информации, полученной в результате проектного анализа;

## **2.4. СТРУКТУРА ПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА**

# проектный анализ

- предполагает проблемно-позиционный анализ сложившейся ситуации.
- **главная его цель** — обоснование, доказательство необходимости, актуальности проекта.

# Проблема

- Осознанное противоречие между реальным состоянием дел и желаемым будущим
- Разработка любого проекта начинается с идентификации проблемы

# Этапы предпроектного анализа

1. Описание ситуации, выявление ее сути



2. Выявление причин сложившейся ситуации



3. Формулировка проблемы

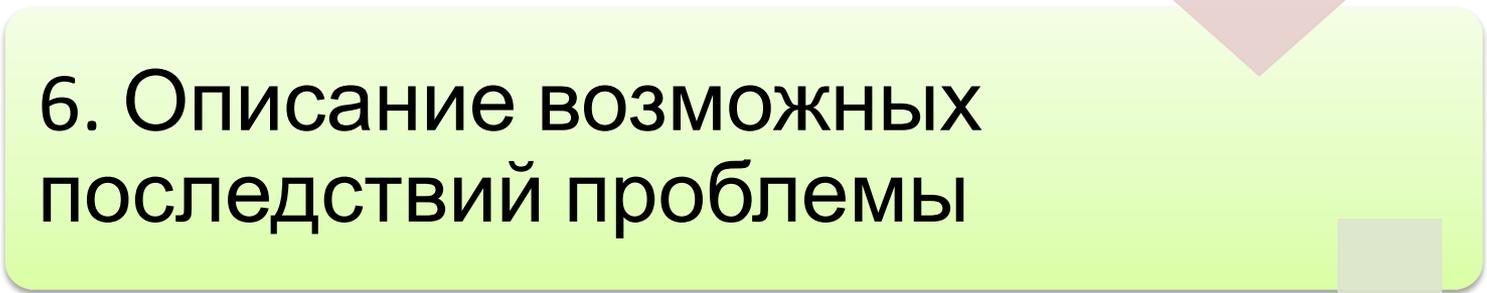


4. Обоснование актуальности проблемы

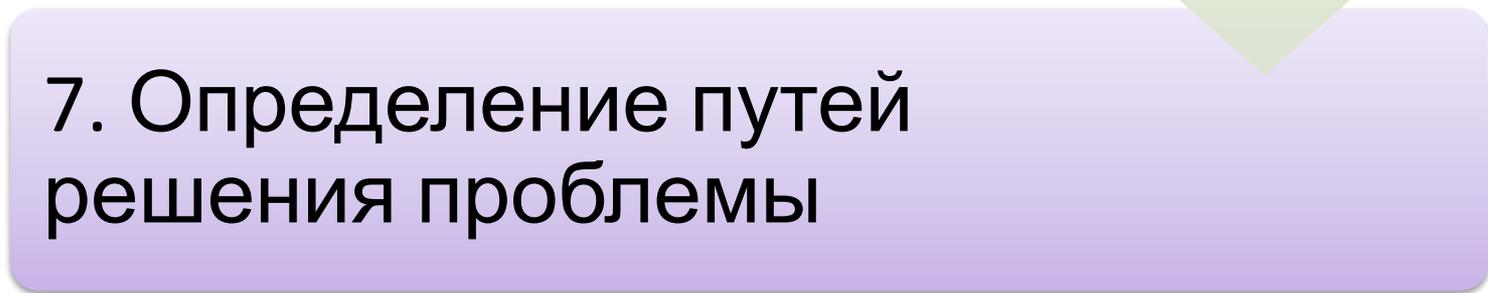
5. Выявление степени и характера решения проблемы

A red rounded rectangular box containing the text '5. Выявление степени и характера решения проблемы'. A large, semi-transparent red arrow points downwards from the bottom right corner of the box.

6. Описание возможных последствий проблемы

A light green rounded rectangular box containing the text '6. Описание возможных последствий проблемы'. A large, semi-transparent green arrow points downwards from the bottom right corner of the box.

7. Определение путей решения проблемы

A light purple rounded rectangular box containing the text '7. Определение путей решения проблемы'. A large, semi-transparent purple arrow points downwards from the bottom right corner of the box.

# Виды проектного анализа

Технический

Финансовый

Коммерческий

Экологический

Организационны  
й

Социальный

Экономический

# Коммерческий анализ

- Оценивает проект с точки зрения потребителей продукции (работ, услуг), производимых в рамках проекта

# Коммерческий анализ

## Как выполняется

- Анализ спроса и предложения
- Сегментирование рынка
- Стратегия ценообразования

## Для чего выполняется

- Определяет, будет ли спрос на продукцию проекта

# Технический анализ

- Оценивает проект с точки зрения оптимальности выбранной для его реализации технологии, используемых материалов, машин, оборудования.

# Технический анализ

## Как выполняется

- Анализ условий производства, источников получения ресурсов
- Технические альтернативы, масштаб проекта
- Варианты местоположения

## Для чего выполняется

- Обоснован ли проект технически?

# Финансовый анализ

- Оценивает возможные финансовые результаты реализации проекта

# Финансовый анализ

## Как выполняется

- Анализ финансовой рентабельности
- Потребность в финансировании
- Финансовый анализ эксплуатирующей кампании

## Для чего выполняется

- Жизнеспособен ли проект в финансовом отношении?

# Экономический анализ

- Оценивает, есть ли экономическая целесообразность в реализации проекта, а также при каких условиях и допущениях он может быть реализован

# Экономический анализ

## Как выполняется

- Анализ затрат и результатов
- Оценка эффективности проекта
- Оценка чувствительности проекта

## Для чего выполняется

- Целесообразен ли проект экономически?
- С каким риском связана реализация проекта?

# Организационный анализ

- Оценивает, в каких организационных формах может быть наиболее оптимально реализован проект

# Организационный анализ

## Как выполняется

- Оценка институциональных условий
- Анализ и выбор организационной структуры проекта

## Для чего выполняется

- Сможет ли организация осуществить проект

# Экологический анализ

- Определяет, существует ли экологическая угроза для окружающей среды от реализации проекта и как ее минимизировать

# Экологический анализ

## Как выполняется

- Оценка потенциального ущерба
- Разработка мер по снижению ущерба и оценка их стоимости

## Для чего выполняется

- Какое влияние проект оказывает на среду?

# Социальный анализ

- Определяет, как отразится реализация проекта на населении.

# Социальный анализ

## Как выполняется

- Социокультурные и демографические характеристики населения
- Оценка приемственности проекта
- Стратегия взаимодействия

## Для чего выполняется

- Как проект влияет на население

# Методы диагностики проблем

Экономический анализ

статистический анализ

Маркетинговый анализ

SWOT-анализ

комплексная диагностика